



Рис. 10. Применение мер стимулирования по результатам реализации планов

действия (например, установление нормативов).

По результатам анализа реализации каждого плана разрабатывается план на следующий период, а также решение по применению

мер стимулирования и проведению дополнительных мероприятий. Принятие подобного решения позволяет влиять на последующую активность при выполнении планов.

В. П. Соловьев, В. В. Бринза

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ

Разрушение географических, политических и идеологических барьеров сделало возможным свободное перемещение людей, капитала, материальных ресурсов и информации. Общая мировая тенденция такова: производство товаров и предоставление услуг становится более глобальным, а университеты, как поставщики знаний, интернационализируются. Они активнее сотрудничают на региональном и международном уровне, но при этом вынуждены участвовать в борьбе за ресурсы, рынки сбыта, информацию и технологию.

С усилением конкуренции радикально изменяется образовательная сфера.

В традиционной образовательной сфере знание оставалось в стенах университета и передавалось от профессоров к студентам.

В новой образовательной сфере существуют разнообразные и многочисленные способы получения информации. В результате ни

преподаватель, ни студент не привязаны к университету как единственному источнику приобретения знаний.

Высшее образование перестает быть монополией каждой конкретной страны. Оно приобретает рыночный характер. Многочисленные поставщики знаний разрабатывают различные программы и новые способы обучения.

Так, в России за последнее десятилетие только в системе высшего образования функционировало более 300 негосударственных учреждений, причем около 150 уже прошли государственную аккредитацию. В США таких учреждений насчитывается около 700.

10 лет назад бизнес электронного обучения не существовал. А сейчас этот бизнес имеет оборот в 20 млрд долларов и постоянно растет.

В XXI веке тот, кто сможет управлять знанием, будет обладать значительными преимуществами по сравнению с остальными.

Следовательно, высшее образование станет еще более важным фактором для экономического успеха регионов и государств. Однако нет гарантий, что классические государственные вузы останутся предпочтительными поставщиками знаний. До тех пор, пока революция управления не придет в университеты, они будут сильно отставать от своих конкурентов.

Хотя прямой перенос моделей бизнеса в образование невозможен и не нужен, тем не менее перед университетами всего мира сегодня стоит тот же вопрос, что и перед коммерческими организациями: каким образом университеты могут работать эффективнее, экономичнее, выпуская «продукцию» более высокого качества?

В условиях ограниченности ресурсов, нестабильности заказчиков, конкуренции жизненно необходимым становится определение стратегии деятельности вуза.

Миссия (общая генеральная цель) вузов обозначена государством как подготовка специалистов соответствующего уровня, а также удовлетворение потребности личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии. Кроме того, вузы призваны развивать науку посредством научных исследований и творческой деятельности научно-педагогических работников и обучающихся.

На основе миссии вырабатываются цели вуза, которые направлены на обеспечение непрерывности его развития. А что же является конечным «продуктом» вуза, какие потребности общества он удовлетворяет?

Высшее учебное заведение может выпускать несколько видов «продукции»:

- специалисты различного уровня подготовки;

- научная продукция (новые идеи, технологии, составы материалов, методы анализа, расчетные программы и т. д.);

- продукция хозяйственной деятельности, в том числе совместно с другими организациями (приборы, приспособления и пр.);

- книжная продукция (учебно-методическая литература, в том числе электронная);

- кадры высшей квалификации (кандидаты и доктора наук).

Количество и качество выпускаемой вузом продукции характеризует уровень научной, учебной, хозяйственной и управленческой деятельности.

Выпускаемая продукция — это и есть те ценности, которые создает вуз. При выработке стратегии основное внимание должно быть уделено совершенствованию качества, а может быть, и количества выпускаемой продукции.

Кроме того, вуз способен создавать и другие внешние ценности, например, формировать культурную сферу в регионе.

«Продукция» вуза «вырабатывается» благодаря наличию в нем внутренних ценностей, к которым относятся:

- коллектив сотрудников (профессора, преподаватели, научные сотрудники, административные и хозяйственные работники);

- научные школы, создаваемые в вузе десятилетиями;

- материальная база, а точнее, ее возможности обеспечить современный уровень обучения и научных исследований;

- система управления всей деятельностью вуза; долговременные связи с поставщиками и потребителями;

- учебно-методическая среда и технологии обучения;

- социальная и культурно-воспитательная среда.

Очевидно, что достижение стратегических целей приращения ценностей, выходящих из стен вуза, базируется на внутреннем потенциале и эффективности его использования.

При выработке целей необходимо придерживаться определенных правил, учитывая следующие их характеристики:

- измеряемость (любую, даже качественную цель необходимо переводить в количественное измерение, применяя, например, метод качественного моделирования, о котором будет сказано ниже);

- достижимость — цель должна быть реально выполнимой;

- ориентированность во времени достижения планируемой цели;

- взаимосвязь различных целей и отсутствие «конфликтов».

Следующий шаг стратегического планирования — анализ возможного внешнего воздействия на деятельность вуза по реализации поставленных целей. Это воздействие вышестоящих органов управления, региональной администрации, спонсоров, попечителей, родителей и т. д. Причем на этой стадии планирования возможно внесение коррективов в намечаемые цели.



Затем желательно провести анализ сильных и слабых сторон внутренних ценностей вуза, который выявит возможности и угрозы для реализации целей. Этот метод, называемый SWOT-анализом, стал применяться в практике деятельности российских организаций.

Только после этого можно приступить к выработке стратегии, то есть определению оптимальных путей достижения запланированных целей. При этом должна быть создана система контроля реализации стратегии.

При рационализации стратегии развития таких сложных организационных систем, как современные вузы, необходимо прогнозировать последствия каждого из вариантов их развития. Важно также учитывать взаимовлияние основных составляющих деятельности вуза: управленческого ресурса руководства института, учебного потенциала, научно-исследовательской деятельности, административно-хозяйственной и социальной составляющих, капитального строительства и т. д. Количество подобных факторов измеряется десятками, а в ряде вузов — сотнями. Например, ежегодный отчет вузов в области научной деятельности, который передается в Министерство образования России, включает более 200 характеристик. Отмеченная задача прогнозирования не решается традиционными методами, что существенно затрудняет определение долговременных последствий принятия управленческих воздействий и, как следствие, снижает эффективность управления вузами. Между тем в современных экономических реалиях нашей страны цена ошибок в области менеджмента высшей школы возрастает многократно. Таким образом, создание методов системного представления деятельности сложных организационных вузовских систем и их внедрение в практику университетов, академий и институтов является актуальным.

При прогнозировании сложных организационных систем эффективен метод качественного моделирования. Достоинствами метода являются небольшие потребности в информации о механизмах взаимодействия отдельных переменных в моделируемой организационной системе, возможности рассмотрения данной системы в целом, простота описания динамических процессов изменения ее основных показателей, использование различных типов переменных (имеющих как числовую, так и не-

числовую структуру), быстрота получения результатов, удобство их интерпретации, гибкая структура модели, легкость ее дополнения и перестройки. Благодаря перечисленным преимуществам методический подход находит все большее применение в управлении проектами природопользования и анализе сложных экологических систем [1], в исследованиях механизмов регулирования технологического и природного рисков [2], в прогнозировании результативности технического перевооружения производственных структур [3] и т. д.

Метод базируется на аппарате взвешенных ориентированных графов, рассматриваемых в дискретной математике. В частности, графовая модель научного комплекса технического вуза, разработанная применительно к условиям МИСиС, включила 23 вершины (факторов и показателей научной деятельности) и более 350 связей (в терминах теории графов — дуг и петель) между ними. Продолжительность периодов запаздывания отдельных факторных влияний составила от 0 до 3-х лет [4]. Соответствующая модель деятельности студенческого общежития включила 24 вершины.

Для учета взаимодействия основных составляющих деятельности вуза необходимо включить соответствующие дополнительные переменные в структуру графа. Особым образом в структуре получаемых графов отмечается влияние на моделируемую организационную систему факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды. Среди первых целесообразно рассмотреть воздействия со стороны поставщиков ресурсов и потребителей результатов деятельности вузов, их конкурентов, органов государственной власти, существующей законодательной и нормативно-правовой базы, общественных организаций и т. д. К факторам косвенного воздействия внешней среды зачастую относят состояние экономики в стране, политические факторы, международную обстановку и социокультурные факторы (например, уровень качества жизни, степень осознания обществом ценностей образования и науки, демографическую обстановку и т. д.).

Метод качественного моделирования позволяет прогнозировать перспективное состояние вузов при альтернативных вариантах их развития и эффективен в практике принятия управленческих решений.

Выработанные вузом стратегические цели

будут достигаться при условии успешного управления процессами и исполнителями, обеспечения ресурсами. Как показывает практика управления, в промышленности наибольших результатов добиваются фирмы, внедрившие систему менеджмента качества.

Управление качеством базируется на документации, в которой описываются (документируются) все процессы (процедуры), а также действия участников процессов для достижения требуемого уровня качества, то есть целей.

По современной версии стандарта ИСО-9000 система качества трактуется как система менеджмента качества и состоит из трех подсистем: системы управления качеством, системы обеспечения качества и системы подтверждения качества.

Начинать необходимо с обеспечения достижения целей (качества). Документация для управления обеспечением качества имеется в каждом вузе, так как это, прежде всего, технологическая (например, образовательные программы) и регламентирующая (положения о структурных подразделениях и осуществления различных функций) документация, а также планы и программы качества, планы внутренних проверок, планы работы и т. д.

Казалось бы, ничего нового в этой документации нет, и эта проблема в вузах решена. Однако при аттестации вузов выясняется, что регламентирующие документы не обновлялись уже много лет, отсутствуют положения о кафедрах, о факультетах, о конкретных структурных подразделениях. А по форме эта документация не соответствует ни одному ГОСТу. В вузах нет системы разработки нормативной документации и ее актуализации.

Технологическая и регламентирующая нормативная документация составляет фундамент всей системы менеджмента качества, поэтому ее необходимо привести в соответствие с современными требованиями.

К документации системы управления качеством относятся: документы по политике руководства в области качества, руководства по качеству в целом по вузу и по направлениям деятельности, стандарты вуза, методические инструкции по направлениям деятельности и пр. Документов системы управления качеством, соответствующих требованиям международных стандартов ИСО серии 9000, как правило, в вузах нет. Для их разработки необ-

ходимо привлечь специалистов в области управления качеством или в области стандартизации, например, выпускников специальностей 072000 или 341000.

К системе подтверждения качества необходимо отнести: регулярные самооценки по определенным критериям; опросы сотрудников, студентов, выпускников, потребителей; определение уровня освоения студентами учебных дисциплин; государственную аттестацию выпускников.

И конечно, система управления качеством будет эффективной, если все участники образовательного процесса будут стремиться к достижению запланированных целей. А для этого нужно внедрить в вузе идеологию менеджмента качества, восемь главных принципов, которые легли в основу международных стандартов ИСО-9000 (9001, 9004) версии 2000 года.

Осмысление вузовской деятельности и вышперечисленных проблем с позиции требований международных стандартов позволяет:

- разработать современную нормативную и рабочую документацию по всем направлениям деятельности;

- исключить дублирование процедур;

- создать систему контроля на основе планов по качеству;

- повысить эффективность организационной структуры;

- четко распределить полномочия и ответственность всех уровней руководства;

- четко сформулировать цели и выделить ключевые процессы;

- более эффективно распоряжаться ресурсами.

И самое главное — внедрение системы управления в вузе на основе качества позволяет вовлечь весь коллектив, в том числе и студентов, в обеспечение высоких результатов учебной и научной деятельности.

Примечания

1. Экологические системы: адаптивная оценка и управление / Под ред. К. С. Холинга. М.: Мир, 1981. 397 с.

2. Управление риском: Риск. Устойчивое развитие. Синергетика. М.: Наука, 2000. 431 с.

3. Бринза В. В., Юрьев А. Б., Коровин А. В., Кузнецов И. С. Прогнозирование результатов технического перевооружения металлургических предприятий // Национальная металлургия. 2002. № 4. С. 59—66.

4. Бринза В. В., Коровин А. В., Рябова А. В. Математическое моделирование процесса организации научно-исследовательской деятельности в вузе // Черная металлургия. 1999. № 11. С. 72—77.